



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

HUGO SIMOES DA CUNHA

RA: 21100402

**DIFERENÇAS ENTRE A AVALIAÇÃO DE TRABALHO E A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL**

Brasília

2015

HUGO SIMOES DA CUNHA

**DIFERENÇAS ENTRE A AVALIAÇÃO DE TRABALHO E A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Felipe Burle dos Anjos.

Brasília

2015

HUGO SIMOES DA CUNHA

**DIFERENÇAS ENTRE A AVALIAÇÃO DE TRABALHO E A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como
um dos requisitos para a conclusão do curso
Administração de Empresas do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Felipe Burle dos Anjos

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. (a): Felipe Burle dos Anjos

Prof.(a):
Examinador(a)

Prof.(a):
Examinador(a)

RESUMO

O presente estudo objetivou diferenciar a avaliação de desempenho da avaliação do trabalho de um servidor público federal. Esse assunto é relevante para acompanhar melhor o desenvolvimento de seus colaboradores visando uma melhoria contínua tanto por parte da empresa quanto dos funcionários. Os objetivos específicos deste trabalho foram: identificar o trabalho real, analisar a diferença entre o prescrito e real, e descrever a avaliação de desempenho da instituição. Para tanto, usou-se o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho e Administração. A pesquisa é do tipo qualitativo. Foi realizada uma entrevista de 25 minutos com um funcionário da empresa da área administrativa, onde as perguntas foram voltadas para responder o objetivo geral do trabalho e as respostas foram classificadas em três categorias, sendo elas: descrição do trabalho real e trabalho prescrito, descrever a avaliação de desempenho e sofrimento no trabalho. Os dados foram analisados conforme Análise de Conteúdo. Concluiu-se que a avaliação de desempenho realizada na instituição pesquisada é bastante ineficiente e não reflete o trabalho real, ela aproveita pouco de seu potencial à medida que é utilizada apenas para um sistema de gratificações ao invés de proporcionar um acompanhamento de seus colaboradores.

Palavras-chave: Trabalho real. Avaliação de desempenho. Psicodinâmica do trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A evolução do mercado de trabalho está cada vez mais rápida e diversificada. Num mundo onde a todo momento surgem novas tecnologias e maneiras de gerir um negócio é preciso estar atento às novidades para garantir a continuidade das organizações. Nesse mercado, a gestão de pessoas pode ser um diferencial competitivo significativo para as empresas. Neste artigo abordaremos as diferenças existentes entre a avaliação de desempenho e avaliação de trabalho de um servidor público federal. Pois vale ressaltar que para evoluir é necessário avaliar o que está sendo realizado, a avaliação é mais que necessária ela é inevitável. Todos envolvidos devem julgar o que está sendo realizado, com isso a estruturação e formalização dessa prática se torna um diferencial para as instituições.

Dos vários produtos e serviços de gestão de pessoas oferecidos pelas empresas atualmente, tem-se a avaliação de desempenho. O principal foco da avaliação de desempenho é verificar a qualidade e a quantidade do desempenho do colaborador em seu respectivo cargo. O processo de avaliação de desempenho varia de empresa para empresa e vale ressaltar que ainda existem diversas empresas que não possuem uma forma de avaliação de desempenho estruturada. Por meio da avaliação de desempenho é possível verificar problemas relacionados à supervisão e gerencia permitindo assim a adequação ao cargo ocupado (CHIAVENATO, 2009).

A avaliação serve para verificar como estava o desempenho de determinado colaborador em sua função, para poder dar a ele o treinamento necessário ou verificar a necessidade da substituição do funcionário (CHIAVENATO, 2009). Com o passar dos anos as coisas foram evoluindo até chegar onde estamos hoje, onde um dos temas mais discutidos passa a ser o colaborador como capital intelectual, intitulando assim aquele colaborador que adquire conhecimento útil que aumente suas competências e habilidades pessoais que sejam de interesse da organização, garantindo assim sua empregabilidade (SELEME, 2010).

Do ponto de vista da gestão, quando o funcionário tem um conhecimento útil para empresa é de extrema importância que ele transfira esse conhecimento a outros colaboradores, de modo que ele possa permanecer na empresa e não fique somente para o funcionário. Modelos como a gestão por competências ou do conhecimento se ocupam da otimização dos processos de gestão de pessoas, como a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2009).

Para uma organização é de extrema importância que a avaliação seja um instrumento formativo e que subsidie tomadas de decisões administrativas, ao invés de ser uma mera burocracia, dando assim maior coerência nas decisões praticadas pela organização (CHIAVENATO, 2009). Artigos relacionados à avaliação de desempenho são mais comuns de serem encontrados, já artigos relacionados à avaliação de trabalho são escassos. Lotta (2002) e Bortoluzzi (2011) demonstram como são aplicadas as avaliações de desempenho em algumas empresas. As formas de avaliação serão apresentadas no tópico seguinte.

Um processo bem interessante para se ter esse tipo de subsidio para as decisões é a avaliação do trabalho, que tem como objetivo verificar além do desempenho do colaborador no geral, buscando assim reconhecer o esforço dos colaboradores (ANJOS, 2013). Já com relação a avaliação do trabalho, foram encontradas poucas pesquisas relacionadas ao tema. A maior parte dos autores apresenta a avaliação de desempenho e não a avaliação de trabalho como no caso de Chiavenato e Robbins. Ela é uma pratica muito pouco utilizada ainda. Foram encontrados três artigos demonstrando alguns aspectos importantes da avaliação de trabalho: Anjos (2011); Rosas (2011); Walter (2011), esses artigos demonstram partes importantes que são levadas em consideração para a realização de uma avaliação de trabalho, à medida que trabalham a psicodinâmica do trabalho e relação de sofrimento dos colaboradores, isso mostra o quanto avaliação de trabalho pode ser complexa.

O presente trabalho busca entender a diferença existente entre avaliação de trabalho e avaliação de desempenho, já que o material explicando essa diferença é escasso e muitos autores apresentam avaliação de desempenho como avaliação de trabalho sem distingui-las. Qual a diferença entre a avaliação de desempenho e a

avaliação de trabalho de um servidor público federal? Será realizado um estudo de caso em um setor de um órgão público Federal. O objetivo geral é analisar o processo de avaliação de desempenho utilizado em um órgão público à luz da avaliação do trabalho. Como objetivos específicos: identificar o trabalho real, analisar a diferença entre o prescrito e real, e descrever a avaliação de desempenho da instituição.

2. AVALIAÇÃO

As organizações hoje mais do que nunca precisam saber cuidar de seus funcionários, já que um funcionário motivado e feliz é aquele que tende a ser o mais produtivo para empresa (ROBBINS, 2006). Porém esse cuidado com os colaboradores é uma abordagem bem recente e foram necessários vários anos para se formar do jeito que é hoje.

Após a revolução industrial, a administração de pessoal passou a ganhar força, porém ainda se baseava em um modo bem arcaico para fazer o controle de pessoal, que era baseado em aspectos básicos, como controle de ponto, pagamento e férias (CHIAVENATO, 1998). No período da primeira e segunda guerra mundial, vários homens tiveram de abandonar suas famílias e negócios para defender seus países, com isso as mulheres foram forçadas a entrar no mercado de trabalho (PROBST, 2003). Naquela época o preconceito contra as mulheres era alto, o que dificultou bastante a aceitação da população em relação à mulher no mercado de trabalho, com o fim da segunda guerra as mulheres passaram a ganhar maior espaço no mercado já que haviam tocado os negócios de seus maridos e também partido para o mercado para sustentar sua casa e família. Com a entrada das mulheres no mercado de trabalho as mudanças continuaram.

Um aspecto importante que pode ser explorado pelas empresas é o de qualidade de vida no trabalho. Baseia-se em alguns aspectos como: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e salutaras, oportunidade de utilizar e desenvolver competências técnicas e interpessoais, perspectiva de crescimento, integração social na organização, constitucionalismo, espaço do trabalho dentro da

vida como um todo e relevância social da vida no trabalho (ZANELLI; SILVA, 2009). A evolução da gestão de pessoas desenvolveu vários produtos e serviços ao longo dos anos. Entre eles a avaliação de desempenho, que tem um papel importante nas organizações atualmente.

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma técnica utilizada para avaliar o desempenho de um funcionário no exercício do seu cargo. Trata-se de um processo dinâmico que envolve avaliado e avaliador, onde existe um julgamento e estimulação de valores e qualidades referentes à pessoa para verificar possíveis problemas, sejam eles relacionados à supervisão e gerencia, integração do indivíduo ao ambiente de trabalho, adequação ao cargo, localizar possíveis dissonâncias. É possível verificar a necessidade de treinamento de um funcionário ou até mesmo o remanejamento do funcionário buscando melhorar seu desempenho ou trocar o funcionário por outro com melhor adequação às expectativas da organização. Com a utilização desses métodos pode se ter uma melhora significativa em termos relacionados à qualidade de vida no trabalho e qualidade da organização, sendo basicamente utilizado para localizar e combater problemas (ROBBINS; DECENZO, 1999; CHIAVENATO, 2009).

Segundo Robbins e Decenzo (1999) e Chiavenato (2009), o processo de avaliação de desempenho deve seguir algumas etapas para que se consiga maior eficiência. A primeira etapa consiste em definir quais são os padrões de desempenho que serão levados em consideração. Para isso deve haver uma análise e descrição do cargo, utilizando como base os objetivos estratégicos da organização. A segunda etapa do processo incide na comunicação para com os funcionários a respeito do que a empresa espera deles em relação ao seu desempenho no trabalho. A próxima etapa determina qual é o desempenho real do funcionário dentro da organização, onde podem ser utilizadas algumas fontes como: a observação pessoal, relatórios estatísticos, relatórios orais entre outros. É a mensuração do desempenho propriamente dita. Os critérios utilizados nessa etapa devem ser os critérios acertados na primeira etapa do processo. Na quarta etapa se tem uma comparação entre aquilo

que foi definido como padrão e o desempenho apresentado pelo avaliado registrando assim as divergências existentes entre os dois. A ação a ser realizada, ou seja, caso necessário treinamento, demissão, realocação entre outros é a última etapa que acontece.

A aplicação de uma avaliação de desempenho necessita de um responsável para aplicação. Essa avaliação fica a critério da organização e ela pode escolher entre diversas formas de avaliar. A responsabilidade pode ser: do gerente, do funcionário, do gerente e do funcionário por meio da administração por objetivos, da equipe de trabalho, do órgão de administração de recursos humanos, da comissão de avaliação, da avaliação 360° (ROBBINS; DECENZO, 1999; CHIAVENATO, 2009). Os métodos mais utilizados por empresas para avaliação de desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos entre outros.

Para Chiavenato (2009) o método das escalas gráficas avalia o funcionário através de fatores previamente definidos e graduados, para isso, utiliza um formulário de dupla entrada onde as linhas horizontais correspondem aos fatores de avaliação de desempenho e as verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Cada fator é definido com uma descrição, quanto melhor essa descrição maior será a precisão do fator. Os fatores são pensados para retratar um desempenho satisfatório ou excelente ou até mesmo um desempenho insatisfatório. Existem três tipos de escalas gráficas, a primeira é o método das escalas contínuas, onde apenas dois pontos extremos são definidos, a avaliação poderá estar em qualquer lugar da linha que os une. A segunda é o método de escalas gráficas semicontínuas, que tem a adição de pontos intermediários em relação a anterior. A terceira é a de escalas gráficas descontínuas, onde as posições das marcações já estão fixadas, com isso o avaliador fará a escolha de uma delas. Esses métodos são de fácil entendimento, porém são inflexíveis para o avaliador. Como exemplo:

Figura 1 – Escalas gráficas

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Qualidade excepcional	Qualidade superior	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes excelentes idéias	Raramente excelentes idéias	Não apresenta idéias

Disponível em:<<http://amigonerd.net/humanas/administracao/metodos-tradicionais-de-avaliacao-de-desempenho>> Acesso em maio 2015.

Segundo Robbins e Decenzo (1999) o método da escolha forçada é uma lista de verificação em que a pessoa deve escolher entre duas ou mais afirmações, podendo ser favorável ou desfavorável. O papel do avaliador fica por conta de identificar qual afirmação é mais ou menos descritiva em relação à pessoa que esta sendo avaliada. Portanto consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas e alternativas de desempenho individual, onde o avaliador deve escolher no mínimo uma que mais descreva o desempenho do funcionário avaliado. Como principal vantagem desse método é o fato de o avaliador não conhecer as resposta certas o que reduz a distorção. Como exemplo do método da escolha forçada:

Figura 2 – Escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____		Cargo: _____		Departamento: _____			
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Disponível em: <<http://amigonerd.net/humanas/administracao/metodos-tradicionais-de-avaliacao-de-desempenho>> Acesso em maio 2015.

Segundo Chiavenato (2009) o método de pesquisa de campo é um método onde o superior imediato avalia o desempenho de seus subordinados. Busca entender o motivo de determinado desempenho por meio da análise de fatos e situações. Como síntese, é representada por entrevistas realizadas diretamente com o superior imediato, para verificar o desempenho dos funcionários baseado na análise de fatos e situações. Vale ressaltar que esse método possui inúmeras aplicações, pois permite acompanhar o desenvolvimento do funcionário de forma mais dinâmica e planejar melhor os meios de desenvolvimento. Como exemplo:

Figura 3 – Pesquisa de campo

<p>AVALIAÇÃO INICIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por que o desempenho foi insatisfatório? -Que motivos podem justificar esse desempenho? - Que responsabilidades, de sua descrição deixou de executar? Por quê? -Foram atribuídas outras responsabilidades ao funcionário?Como se saiu? - Por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades? -Ele possui qualidades? 	<p>AVALIAÇÃO INICIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por que o desempenho foi satisfatório (ou muito bom) - Que motivos justificam esse desempenho? - Ele atendeu a todos os itens de sua descrição?Por quê? - Foram atribuídas outras responsabilidades ao funcionário?Como se saiu? - Por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades? - Ele possui alguma deficiência?
<p>ANÁLISE COMPLEMENTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? - Quais foram os resultados? - Já recebeu treinamento? - Ele precisa de treinamento? 	<p>ANÁLISE COMPLEMENTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Já experimentou o funcionário em tarefas mais complexas?Já substituiu alguém em cargos mais altos? -Quais foram os resultados? - Já recebeu treinamento? - Ele precisa de treinamento?Demonstra potencial para desenvolver-se?

Disponível em:<<http://amigonerd.net/humanas/administracao/metodos-tradicionais-de-avaliacao-de-desempenho>> Acesso em maio 2015.

Para Robbins e Decenzo (1999) o método de incidentes críticos focaliza a atenção do avaliador em comportamentos críticos ou fundamentais que são considerados como fundamentais para realização de um trabalho eficaz ou ineficaz. Para isso são registrados episódios onde o empregado realizou um trabalho eficaz e quando ele realizou um trabalho ineficaz. Basicamente consistem na observação e registro por parte do gerente de características extremas tanto positivas quanto

negativas em relação ao desempenho, onde se deve trabalhar e incentivar as positivas e corrigir e eliminar as negativas. Como exemplo:

Figura 4 – Incidentes críticos

LADO VERMELHO			LADO AZUL		
DATA DA OCORRÊNCIA	ITEM	INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO	DATA DA OCORRÊNCIA	ITEM	INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO

Disponível em:<<http://amigonerd.net/humanas/administracao/metodos-tradicionais-de-avaliacao-de-desempenho>> Acesso em maio 2015.

A avaliação de desempenho estabelece anteriormente ao trabalho realizado pelo trabalhador indicadores que sinalizarão sobre a qualidade do trabalho partindo da premissa que qualidade será medida em quantidade.

2.2 Avaliação do trabalho

A organização do trabalho se profissionalizou após Taylor utilizar o princípio da administração científica do trabalho, com a vertente de que o homem quando realiza algo em grupo consegue alcançar maiores feitos a partir da divisão de trabalho entre eles. Antes, a divisão do trabalho era feita de forma simples, separando as tarefas apenas por gênero. Com o passar do tempo a organização do trabalho acentuou a distinção entre quem o planeja e quem o executa (ANJOS, 2013)

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem crítica da organização científica do trabalho. Para os autores desta abordagem, trabalhar não é só produzir; trabalhar é viver com outras pessoas (conviver), trabalhar é sofrer e lidar com este sofrimento. Trabalhar é um elo com a realidade social e fundamental para constituição da identidade dos indivíduos.

A organização do trabalho é a repartição das tarefas entre os homens no mundo do trabalho (DEJOURS, 1993). A organização do trabalho define o trabalho

prescrito como ao que antecede a execução de uma tarefa. Sendo assim são as expectativas que a empresa tem daquilo que se espera do funcionário. Desde a revolução da gestão em meados dos anos 1980, o prescrito adquiriu status de perfeição. A qualidade total era promessa de que o sistema era infalível, e qualquer problema na produção seria responsabilidade do trabalhador.

O trabalho real se resume na ação do trabalhador, ou seja, a execução do trabalho, levando em consideração tudo que se realiza no trabalho para se conseguir alcançar determinada meta. Vale ressaltar que realizar o trabalho prescrito, caso seguido à risca, inviabiliza o trabalho (DEJOURS, 1993), uma vez que o trabalho prescrito não consegue prever todas as possibilidades existentes no processo de execução do trabalho. É o que chamamos de operação padrão.

Segundo Anjos (2013) trabalho real é a maneira que o funcionário desenvolve para lidar com as situações reais de trabalho. Essas situações são compostas por um conjunto de fatores que determinam o trabalho. Fatores como: regras de trabalho, pressão por produção, interações dos trabalhadores com os recursos disponibilizados pela organização e as pessoas participantes do processo de trabalho. Com isso, a diferença existente entre trabalho prescrito e as situações reais de trabalho devem ser solucionadas pelo trabalhador.

Para que um empregado consiga realizar uma tarefa ele necessariamente utiliza uma inteligência que transcende a simples prescrição, para sua execução é necessário à utilização da inteligência prática (MENDES; DUARTE, 2013). Esta é diferente de qualquer inteligência matemática ou verbal, ou qualquer diploma – comuns àqueles que prescrevem a organização do trabalho. Trata-se do saber-fazer dos trabalhadores.

Segundo Mendes e Duarte (2013) mobilização subjetiva corresponde ao engajamento no trabalho de toda subjetividade do trabalhador. Necessita de um espaço público de discussões sobre o trabalho, onde negociam regras que organizam as relações entre as pessoas. A inteligência prática consiste na superação da diferença existente entre prescrito e real, onde o trabalhador transcende a prescrição para

realizar seu trabalho, ou seja, a inteligência pratica se da pela superação dos limites da organização do trabalho.

O trabalho pode gerar diferentes reações a cada pessoa, tanto de prazer quanto de sofrimento, seja ele físico ou mental. Tais vivências de prazer e sofrimento estão relacionadas com a forma que o trabalho é organizado. As estratégias para lidar com o sofrimento são utilizadas para diminuir o sofrimento no trabalho, em sua maioria, inconscientes. As técnicas utilizadas para remediar esse mal podem ser realizadas tanto em grupo quanto individualmente. (ANJOS, 2013)

Como estratégias de mediação coletivas: a junção dos funcionários para realizar um esforço, com intuito de eliminar ou diminuir parte ou tudo que lhes causem sofrimento na realização de um objetivo em comum, o trabalho. Porem para que essas estratégias sejam efetivas é necessário que exista a cooperação entre os funcionários partindo dos princípios da confiança e solidariedade entre seus companheiros para atingir o objetivo, e de um espaço público para que os funcionários tenham a voz da expressão, compartilhando assim suas angustias vividas no decorrer do trabalho (ANJOS, 2013). Com isso o trabalhador consegue maior poder político para barganhar suas necessidades além de contar com uma rede de apoio social.

Estratégias defensivas: As estratégias defensivas ou estratégias de defesa são recursos utilizados pelos trabalhadores para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho, seja individualmente ou coletivamente. São utilizadas pelos funcionários muitas vezes inconscientemente para negar, já que consistem na negação do sofrimento próprio e sofrimento alheio no trabalho ou medo e insegurança causada no ambiente de trabalho alimentando assim o sofrimento (ANJOS, 2013).

A avaliação do trabalho é definida como uma avaliação geral do colaborador, ou seja, leva em consideração todos os aspectos para verificar toda complexidade do trabalho (ANJOS, 2013). O reconhecimento do trabalho passa por um processo denominado duplo julgamento, sendo ele dos pares (julgamento de beleza ou de estética – atenta principalmente para criatividade utilizada pelo trabalhador) ou da hierarquia (julgamento de utilidade – principalmente para a qualidade final do trabalho).

A realidade do trabalho nem sempre está visível à organização de trabalho. Intitulado de lado invisível do trabalho, o trabalho real está relacionado à parte do trabalho que não se pode ver sem um olhar clínico. Este trabalho invisível consiste em diversos comportamentos, sentimentos, pensamentos, isto é, o trabalho real. Por isso é tão difícil se ter acesso a esse tipo de trabalho, já que naturalmente as pessoas tendem a guardá-las para si.

Dejours cita cinco obstáculos principais a visibilidade do trabalho efetivo: “o constrangimento da clandestinidade associado a artimanha e ao zelo; os desafios na estratégia de poder; o déficit semiótico e a dominação simbólica; a metis ou conhecimento do trabalho pelo corpo ; e as estratégias de defesa contra o sofrimento (DEJOURS, 2008 apud ANJOS, 2013, P. 67).

Basicamente o sofrimento no trabalho fica mascarado por meio dos cinco obstáculos acima citados, dificultando assim o diagnóstico do sofrimento no trabalho.

Com base nas teorias expostas acima, observa-se que a diferença existente entre avaliação de desempenho e avaliação de trabalho está na forma como as duas são feitas. Uma vez que a avaliação de desempenho tem como finalidade verificar o desempenho de determinado funcionário em determinado cargo, levando em consideração apenas o cargo em si. Já a avaliação de trabalho tem como principal objetivo avaliar o esforço do funcionário como um todo, ou seja, busca verificar a discrepância existente entre trabalho prescrito e real, verificando assim todos os aspectos envolvidos para a produção de seu trabalho. Vale ressaltar que muitos autores não diferenciam avaliação de trabalho e avaliação de desempenho, tratando as duas como sinônimo, o que dificulta o trabalho de pesquisa e entendimento dos leitores. Autores como Robbins e Chiavenato tratam a avaliação de desempenho como avaliação de trabalho, já que não foi possível achar em seus livros uma comparação ou breve explicação da diferença entre as mesmas.

3. MÉTODO

O método de pesquisa utilizado foi do tipo exploratório que segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa é bastante flexível, o objetivo desse método é demonstrar maior

familiaridade com o problema. Na maior parte dos casos envolvem: levantamento bibliográfico, análise de exemplos e entrevistas com pessoas que tem experiências práticas.

Segundo Lima (2004) a pesquisa qualitativa pretende anexar significado aos fenômenos humanos, buscando entender a opinião dos entrevistados. De acordo com Oliveira (2000), as pesquisas qualitativas envolvem aspectos subjetivos, mensurando categorias e atributos como: qualidade, relação, hábitos e atitudes, entre outras variáveis. A abordagem utilizada foi qualitativa para levantamento das ações e interpretação da entrevista realizada.

3.1 A empresa

A pesquisa foi realizada num órgão público federal do poder Legislativo. A instituição deu início à Gestão Estratégica em 2004, quando foram definidos a missão, os valores e a visão de futuro da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa. Desde então, foram implantadas metodologias corporativas de planejamento e de gestão de projetos e de processos. Como resultado, veio à reorganização e o aprimoramento da estrutura administrativa da Casa.

Cada uma dessas áreas construiu um mapa estratégico, em que objetivos foram definidos, metas foram estabelecidas e indicadores foram apontados com a finalidade de orientar os esforços da Casa para a obtenção de resultados. Sua visão é assim apresentada: consolidar-se como o centro de debates dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos.

3.2 Participantes

A participante foi uma colaboradora de aproximadamente 40 anos, que ocupa o cargo técnico do setor administrativo da instituição.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados será realizada uma análise documental. Verificou-se o formulário de avaliação de desempenho que é utilizado pelo órgão.

Além da análise documental, realizou-se entrevistas semi-estruturadas, voluntárias, sigilosas, realizadas no local de trabalho durante o expediente. O contato teve duração de 25 minutos.

O roteiro de entrevista possui quatro perguntas básicas. Para cada pergunta, o entrevistador fez uso de diversas perguntas complementares, para clarificação e esclarecimentos das respostas.

1. Fale-me sobre seu trabalho
2. Como seu trabalho é avaliado e ou reconhecido pela organização do trabalho?
3. Como você se sente com relação à avaliação do seu trabalho?
4. O que você faz para lidar com esses sentimentos e dificuldades?

3.4 Procedimentos de análise dos dados

O método utilizado foi a análise de conteúdo que segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que tem como objetivo analisar as informações contidas nas mensagens, mas não é somente baseada na descrição dos conteúdos, mas sim o que estes poderão ensinar após serem tratados. A análise de consiste em um método empírico, que varia conforme aplicado, portanto não existe uma maneira certa, mas sim algumas regras a seguir (BARDIN, 1977). Para a realização dessa técnica se utiliza de três etapas sendo elas: a pré análise que consiste em sintetizar as ideias iniciais para criar um plano de análise; a exploração do material onde os dados brutos são agregados em unidades de modo que descrevam o conteúdo e o tratamento dos resultados que consiste no tratamento dos dados brutos de maneira a serem significativos e validos (BARDIN, 1977). Portanto

a análise de conteúdo visa averiguar os dados obtidos para tratar e transforma-los em informações baseados nas interpretações realizadas por meio da análise documental.

4. RESULTADOS

4.1 Análise documental

A análise do documento de avaliação de desempenho pode verificar que a avaliação de desempenho é uma avaliação periódica realizada todos os anos, onde cada servidor faz uma auto avaliação e posteriormente existe a avaliação da chefia. Essa avaliação possui pesos atribuídos a cada pontuação que devem ser respondidas através de um formulário padrão em escalas, onde o mesmo deve atribuir notas de 1 a 5 para se auto avaliar onde 1 corresponde a insatisfatório, 2- abaixo do esperado, 3- atende ao esperado, 4- supera o esperado e 5- apresenta em nível de excelência, sendo referencia para outros servidores. Posteriormente o mesmo formulário será encaminhado para chefia responde-lo. A auto avaliação serve somente de base para a avaliação do superior, portanto as notas atribuídas pelo servidor não tem nenhum valor avaliativo. O documento está no anexo.

4.2 Entrevista

A análise de conteúdo estabeleceu três categorias, sendo elas: descrição do trabalho prescrito e real, descrição do processo de avaliação de desempenho, e sofrimento no trabalho.

A primeira categoria é a descrição do trabalho prescrito e real. A empresa estudada faz a avaliação de desempenho. Logo é essencial conhecer quais são os fatores que estão presentes no processo e quais os procedimentos são utilizados pela empresa para avaliar seus funcionários. A entrevistada descreveu suas funções como sendo administrativas basicamente. São atividades que incluem a administração de reuniões, realização da análise de processos que estejam aguardando a decisão do diretor, prestação de assessoria direta ao diretor do departamento, e responder

correspondências administrativas como: ofícios, despachos e memorandos conforme a seguinte resposta “... o trabalho é basicamente administrativo né, e... organizar as reuniões e... as correspondências administrativas, ofícios, despachos, memorandos, a gente também faz a análise de alguns processos administrativos que chegam para decisão do diretor e em decorrência disso outras atividades como arquivo né... organização dessas reuniões de alguns eventos...”.

Seu dia começa pela emissão de alguns relatórios que virão a ser utilizados pelo diretor no decorrer do dia, verificar a agenda de reuniões para organizar o dia em seguida verifica as pendências do dia anterior, faz a checagem dos e-mails recebidos e responde os necessários, atualiza o diretor das pendências e decisões necessárias juntamente com suas obrigações para o dia, durante o expediente recebem diversas correspondências e processos que são devidamente analisados e despachados para a área competente, conforme resposta “...emito alguns relatórios que o diretor utiliza todos os dias né, verifico a agenda para que logo que ele chegue eu repasse né, faça os lembretes da... dos horários em que ele terá reuniões, verifico as pendências do dia anterior ah... verifico os e-mails que foram recebidos”.

A segunda categoria foi intitulada de descrição do processo de avaliação de desempenho. Essa categoria se formou através do relato referente à como é feita a avaliação de desempenho dentro da organização. Primeiramente a avaliação é mandada para o funcionário por meio eletrônico, onde o funcionário devera preencher uma ficha padrão que traz quatro critérios de avaliação, sendo eles: quantidade e qualidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e pontualidade, urbanidade e disciplina. Cada um dos critérios possui afirmações em que o funcionário deve atribuir uma nota na escala de 1 a 5 onde 1 corresponde a insatisfatório e 5 apresenta em nível de excelência, sendo referencia para outros servidores. Para cada afirmação existe um peso relacionado.

Após o funcionário realizar sua auto avaliação, a chefia recebe o material também por meios eletrônicos, onde ele tem acesso à auto avaliação do avaliado e deve fazer o mesmo procedimento para avaliar o funcionário em questão. A auto avaliação do funcionário é utilizada apenas como base para a avaliação da chefia.

Terminado esse processo a chefia imediata tem subsídios para atribuir uma promoção ao funcionário que aumenta de padrão, conforme fala da funcionaria “Não, porque o que realmente vai ser considerado para a questão da progressão na carreira no padrão é a avaliação do meu chefe, a minha auto avaliação é só um embasamento para ele...” porem foi verificado que apesar da utilização da avaliação de desempenho para atribuir progressão na carreira ela não serve de base para análise de desempenho do funcionário, uma vez que ela é utilizada apenas para mudança de padrão dos funcionários. Essa mudança de padrão muda em nada o comportamento ou o desempenho do funcionário, é apenas a progressão por tempo de carreira, isto é, um pequeno aumento salarial e nenhuma outra mudança.

Finalizado o processo de avaliação de desempenho a funcionaria tem acesso à avaliação feita por sua chefia imediata, assim fica sabendo como seu desempenho foi em relação à expectativa do chefe. O formulário é padrão para todos os servidores, sendo assim todos os cargos possuem a mesma ficha de avaliação, com os mesmos critérios de avaliação. As avaliações são realizadas anualmente conforme entrada do funcionário na empresa, e anualmente é encaminhada a mesma avaliação de desempenho, ou seja, ela não tem variações nem a partir dos cargos muito menos com o passar dos anos e aumento de padrão dos funcionários. O maior prejuízo que se pode ter com uma avaliação ruim é a não progressão na carreira conforme resposta “O primeiro prejuízo que a gente tem é que se você não obtiver a nota mínima você não muda de padrão, então se eu tiver no padrão quatro eu vou continuar no padrão quatro enquanto outros colegas com o mesmo tempo de casa que eu vão ser, podem ser melhor avaliados e mudar para o padrão cinco, então já estou perdendo ai questão financeira né, é isso que acontece.”. Que na verdade não é bem uma carreira, pois não ocorre uma mudança de tarefas, responsabilidades ou cargos, a mudança se da através de um pequeno aumento salarial.

Em relação à avaliação de desempenho foi relatado que ela é padrão para todos os funcionários, não tendo nenhum tipo de variação com o passar dos anos. Assim todo ano é realizado o mesmo meio de avaliação de desempenho, que segundo a entrevistada pode gerar desconforto, pois se torna repetitivo à medida que serão

respondidas as mesmas questões com os mesmos critérios de avaliação pelas mesmas pessoas, tendendo a atribuir a mesma nota anterior como mostra na resposta “todos os anos meu chefe imediato vai responder aos mesmos quesitos, aos mesmos não muda em nada, e...” a entrevistada também relata a inflexibilidade da avaliação “...eu acredito que seja um, poderia haver uma diversidade maior, uma forma do chefe imediato é... ter como se pronunciar fora aqueles quesitos né, porque se torna muito padrão igual para todo mundo...”, essa inflexibilidade em relação a avaliação da chefia.

A terceira categoria fica por conta do sofrimento no trabalho. Com a análise da entrevista foi possível verificar que um grande causador do sofrimento dentro da empresa esta relacionado à questão dos materiais dispostos para realizar o trabalho. Foi levantado que os materiais utilizados são materiais ultrapassados, o que acaba gerando certo desconforto em sua utilização como pode ser notado na seguinte resposta “Nos temos muito problemas com o mobiliário, alguns muito antigos, fora da... do que se hoje e... se preocupa muito com a ergonomia né, de mesas, cadeiras e etc. é...”. A entrevistada afirma que teve problemas de saúde e fez um acompanhamento medico onde foi verificada a necessidade de utilização de um material diferente para a realização do trabalho, o que não foi possível porque a empresa trabalha com materiais padrão como pode ser visto na seguinte resposta “...procurou analisar a parte ergométrica do meu material de trabalho cadeira, mesa, computador mas esbarra em certas coisas, porque não tem material adequado pra te fornecer, porque é tudo padrão, a cadeira só tem essa você não tem uma cadeira diferente porque fulano precisa de uma cadeira diferente para a coluna dele, então até onde eu sei é os recursos são poucos nessa área.”.

A questão dos relacionamentos fica por conta da convivência, onde pessoas que possuem menos afinidades com outros precisam conviver em um espaço para realizar tarefas pré-determinadas, ou seja, seu trabalho. Com isso pessoas precisam estar preparadas para vivenciar o dia a dia com outras que não pesam do mesmo jeito, possuem atitudes e pensamentos diferentes. Fica mais evidenciado com a seguinte afirmação “...procuro ter um bom relacionamento com todo mundo, mesmo com aquelas pessoas que eu não tenho grande simpatia né, mais cordialmente,

profissionalmente tratando as pessoas como somos aqui, profissionais....” que foi feita durante a entrevista, a entrevistada chegou a mudar a fisionomia do rosto durante essa resposta.

Como parte da rotina dos funcionários existem dias onde a demanda de trabalho é maior que em outros dias, principalmente nas terças e quartas feiras, dias em que ocorre um aumento significativo no trabalho por conta da presença de parlamentares, que acaba gerando a falta de tempo para realizar refeições durante o dia e para suprir suas necessidades fisiológicas. Isso ocorre, pois quando os parlamentares estão presentes existe maior demanda de e-mails, telefonemas, documentos entre outras.

5. Discussão

A primeira categoria tinha como objetivo descrever o trabalho real e o trabalho prescrito relatando assim o dia a dia do funcionário e suas devidas funções conforme edital. As perguntas buscavam identificar como o trabalho é realizado e como ele deveria ser realizado, para se realizar uma comparação entre os mesmos. Portanto após a análise dos dados foi possível perceber que o trabalho realizado pela entrevistada consiste em tarefas administrativas conforme edital. Já o trabalho prescrito segundo a funcionaria é transcendido quando se faz a necessidade de realizar algumas tarefas como: análise de processos, instrução de normatização interna e externa.

Segundo Dejours (1993), o trabalho real é a maneira que o funcionário desenvolve para lidar com as situações reais de trabalho, essas situações são compostas por um conjunto de fatores que determinam o trabalho, portanto a diferença existente entre o trabalho prescrito e o real acaba revelando o trabalho real. Com a seguinte afirmação “Pelo próprio dia a dia né, a partir do momento que surgem os problemas os... as coisas para serem resolvidas e você busca a solução para aquilo seja por meio de pessoas mais experientes, seja de pesquisa da legislação né, seja num bate papo com colega que já conhece o assunto você vai adquirindo esse conhecimento para poder estar analisando.” da funcionária pode se inferir que o que

ela está realizando está diretamente relacionado com a realização do trabalho real, a medida que ela transcende a prescrição do trabalho para realizar seu trabalho, revelando assim seu modo de trabalhar.

Para verificar a discrepância entre real e descrito foi verificado que durante o dia surgem algumas necessidades que transcendem o cargo da colaboradora, pois seu concurso é voltado para área administrativa e em determinados momentos se faz a necessidade de realizar a análise de processos e realizar a instrução de normatizações tanto internas quanto externas, função dos funcionários de cargo analista e não técnico. Com base na resposta “...Ir além da função, não aquém” e também “você já foge um pouco do cargo de técnico, você já está trabalhando as vezes trabalhando como um analista ok? Então o técnico na realidade ele é operacionaliza, ele digita, ele forma o processo né, mas em decorrência da... formação da capacidade e do conhecimento de.. algumas áreas e da própria experiência que se vai adquirindo ao longo do tempo a gente passa a analisar como um analista faria...” portando segundo a entrevistada ela realiza suas atribuições e um pouco a mais.

Para Anjos (2013) a realidade do trabalho nem sempre está visível à organização de trabalho, intitulado de lado invisível do trabalho, pois ele está relacionado à parte do trabalho que não se pode ver sem um olhar clinico, este trabalho invisível consiste em diversos comportamentos, sentimentos, pensamentos, isto é, o trabalho real. Através da entrevista que foi possível tornar visível o invisível do trabalho real, pois a entrevista é o trabalho clinico.

A segunda categoria tinha como objetivo descrever a avaliação de desempenho. As perguntas foram realizadas de forma a evidenciar todo processo de avaliação, juntamente com seus respectivos impactos em relação ao funcionário. Após essa análise foi possível perceber que a pratica de avaliação de desempenho realizada na empresa esta sendo realizada conforme na teoria.

Como a descrição e a análise documental se complementaram foi possível inferir que o tipo de avaliação de desempenho realizada na empresa é o método das escalas gráficas. Segundo Chiavenato (2009) consiste em avaliar o funcionário através

de fatores previamente definidos e graduados, porém na empresa ao invés de utilizarem as linhas verticais com as graduações eles utilizaram notas de 1 a 5 com suas devidas graduações para ocupar as linhas.

Para Chiavenato (2009) o método das escalas gráficas avalia o funcionário através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, para isso, utiliza um formulário de dupla entrada onde as linhas horizontais correspondem aos fatores de avaliação de desempenho e as verticais representam os graus de variação daqueles fatores conforme utilizado pela empresa. Esse tipo de avaliação é de fácil entendimento, mas ele tende a ser bastante inflexível com o avaliador já que ele tem que avaliar o que já foi previamente determinado, sem poder fugir muito disso. Esse foi um aspecto levantado também na entrevista realizada conforme “...ter como se pronunciar fora aqueles quesitos né, porque se torna muito padrão igual para todo mundo, onde de repente você pode diante de... do seu desenvolvimento da sua atuação aquele chefe poderia ter algo mais a dizer sobre você e não cabe.” mostrando assim que a teoria bate com a descrição da avaliação.

Fica evidente que o método utilizado na empresa foi aprimorado buscando melhor representatividade por meio da dupla avaliação, a autoavaliação e a da chefia conforme relatado “a temos sim, primeiro é feito uma auto avaliação, depois que eu faço a auto avaliação é eu esqueci né desse detalhe, eu recebo minha auto avaliação e quando eu completo essa auto avaliação que eu envio minha resposta ai sim é liberado pro meu chefe imediato fazer a minha avaliação e ele tem acesso a minha auto avaliação e eu também vou ter acesso a avaliação dele”. No processo foi adicionado a autoavaliação para dar subsídios à avaliação posteriormente realizada pela chefia, sendo assim o chefe dispõe de um espelho para verificar como o funcionário se vê em relação ao seu trabalho efetuado.

A avaliação de desempenho realizada na empresa é uma avaliação um tanto quanto incompleta, pois ela é utilizada como subsidio para um funcionário subir de padrão, porem essa avaliação não é utilizada para acompanhamento do funcionário então ela passa a perder seu valor avaliativo como pode ser notado na seguinte resposta “Não, só uma progressão” que foi dada após uma pergunta relacionada a

natureza da avaliação. Com isso a empresa não está buscando dar feedbacks para o aperfeiçoamento do desempenho do funcionário, pois a mudança de padrão é uma mudança salarial, onde é acrescido um valor a para cada padrão, porém a pessoa continua em seu cargo com as mesmas funções.

Segundo Chiavenato (2009) O processo de avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve avaliado e avaliador, onde existe um julgamento e estimulação do valor e qualidades referentes à pessoa para verificar possíveis problemas sejam eles relacionados à supervisão e gerência, integração do indivíduo ao ambiente de trabalho, adequação ao cargo, localizar possíveis dissonâncias. Na empresa em questão a avaliação se perde em sua função, ela não avalia em nada o desempenho do colaborador, pois ela só é utilizada para progressão em sua carreira, não estabelecendo assim a verificação dos fatores expostos acima conforme fala da colaboradora “O primeiro prejuízo que a gente tem é que se você não obtiver a nota mínima você não muda de padrão, então se eu tiver no padrão quatro eu vou continuar no padrão quatro enquanto outros colegas com o mesmo tempo de casa que eu vão ser, podem ser melhor avaliados e mudar para o padrão cinco, então já estou perdendo aí questão financeira né, é isso que acontece.”. Portanto ela é utilizada de forma ineficaz, à medida que se utiliza pouco de seu potencial, já que a mesma só é utilizada para atribuir valor monetário, ao invés de localizar as possíveis dissonâncias conforme a teoria.

Como demonstra o referencial teórico à avaliação de trabalho é muito mais completa que a avaliação de desempenho, pois busca diversas maneiras de verificar o trabalho real, tentando revelar o trabalho invisível. Com isso o processo de avaliação é muito mais completo e fornece um feedback muito mais coeso para auxiliar nas tomadas de decisões frisando também no reconhecimento do esforço do trabalhador. Portanto utilizar a avaliação de trabalho seria muito mais vantajoso para a empresa, assim estaria melhorando o processo de avaliação e também melhorando a qualidade do trabalho tendo em vista que segundo Robbins (1999), o principal foco da avaliação de desempenho é verificar qual o desempenho do colaborador em seu respectivo cargo, não levando em consideração seu trabalho em geral, mas somente o desempenho em seu cargo.

A terceira categoria foi intitulada como a relação de sofrimento no trabalho. Anjos (2013) cita que o próprio ato de se relacionar com pessoas pode ser um fator causador de sofrimento, se relacionar com pessoas pode ser muitas vezes difícil, cada um possui um modo de pensar e tem seu modo de agir. Confrontando a teoria estudada com a realidade, foi verificado na entrevista que esses problemas realmente existem no dia a dia das empresas, quando a entrevistada relata que precisa conviver com pessoas que possui menos afinidade mudando chegando até a mudar sua fisionomia do rosto durante esta descrição durante a seguinte resposta “...mesmo com aquelas pessoas que eu não tenho grande simpatia né, mais cordialmente, profissionalmente tratando as pessoas como somos aqui, profissionais....”.

Outro grande ponto gerador de desconforto na empresa se dá pela saúde física do colaborador e mental do trabalhador. Segundo Anjos (2013) as estratégias defensivas correspondem aos meios adotados pelo funcionário para diminuir o sofrimento no trabalho, como na empresa o funcionário deve trabalhar mesmo com uma análise médica dizendo que necessita de determinado material diferenciado para trabalhar não é atendida pela empresa por somente usar um padrão – “é porque a partir do momento que ela vê, fez uma avaliação ela percebeu que eu precisava de uma cadeira um pouco mais alta, e nada foi feito em relação a isso, então torna-se inócuo né, a... o trabalho que ela fez encima dessa avaliação morreu aí, não teve nenhum... resultado posterior né.”. Esse tipo de postura certamente causa uma relação de sofrimento para o trabalhador que precisa necessariamente conviver com esse sofrimento para realizar seu trabalho, logo ele passa a utilizar as estratégias defensivas como a negação.

Com base na avaliação de desempenho que é realizada na empresa atualmente não é possível verificar esse tipo de necessidade, que com o tempo tende a aumentar o sofrimento do colaborador. Caso fosse feita a avaliação de trabalho ela poderia verificar a relação das causas do sofrimento no trabalho, podendo assim tentar corrigi-las.

A alta demanda se dá através da organização do trabalho, que para Anjos (2013) corresponde à forma como o trabalho é organizado na empresa, portando o

conceito se alinha com a realidade, onde o trabalho é dividido de uma forma em que existem dias com a maior demanda que outros conforme relatado na seguinte resposta “demanda de trabalho muito grande, principalmente as terças e quartas feiras que é quando nos temos a maior a... parte legislativa mais acentuada com a presença dos parlamentares na casa onde a demanda de trabalho é muito grande, muito intensa onde de repente você não tem tempo o suficiente nem pro lanche para ir ao banheiro com calma, ok e muitas atividades ao mesmo tempo”.

Com a avaliação de trabalho sendo realizada no local poderia verificar se existe a necessidade de outra pessoa para auxiliar na questão desse trabalho em dias que se fazem necessário, segundo a entrevistada terça e quarta, visando assim melhorar a qualidade do trabalho prestado como também diminuir a questão do sofrimento existente na execução do trabalho.

Após a análise conclui-se que o sofrimento no trabalho é principalmente causado por questões relacionais, onde pessoas precisam conviver com pessoas que possuem menos afinidade, onde cada um possui um modo de realizar o trabalho e encarar a realidade ao qual estão inseridos. Também por questões que envolvem o material disposto para se realizar o trabalho, à medida que mesmo após uma análise medica, não existe a troca dos materiais por outros mais adequados visando melhorar a qualidade de vida no trabalho e sanar os problemas causados por tais materiais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de avaliação de desempenho é um processo que pode ser aplicado de diferentes maneiras a depender da organização. Na organização onde foi realizado a entrevista foi possível verificar que o processo de avaliação ocorre anualmente de maneira que poderia ser melhor aproveitado. Para as empresas é de extrema importância que a avaliação de desempenho seja levada a serio, uma vez que esse mecanismo consegue trazer um feedback muito bom para a empresa. O ideal para empresa, segundo a Psicodinâmica do Trabalho, seria a utilização da avaliação

de trabalho como método de avaliação, tendo em vista que ela leva em consideração seu trabalho em geral, buscando assim reconhecer o esforço do funcionário.

Têm-se que a avaliação de trabalho é uma importante aliada para melhorar o desempenho das organizações, à medida que ela proporciona tomadas de decisões mais coesas, pois o destino de seus funcionários são decididos através de um longo processo de avaliação para verificar as reais necessidades do colaborador para desempenhar seu trabalho da melhor maneira possível, dando também uma devida atenção a saúde mental de seus servidores à medida que busca melhorar a qualidade de vida no trabalho. Portanto infere-se que a melhor prática a ser realizada na empresa seria a prática de avaliação do trabalho.

As categorias mostradas no trabalho mostram alguns aspectos importantes que podem ser melhorados através da adoção e utilização da avaliação do trabalho. Quando a empresa verificar a necessidade de seus colaboradores e passar a resolver ou procurar melhorar os processos onde foram encontradas lacunas ela passara a diminuir a relação do sofrimento do colaborador no trabalho.

Os objetivos específicos do estudo foram atingidos. Através do referencial teórico, entrevista e documentos foi possível chegar ao objetivo geral do estudo realizado. Com isso podemos dizer que a avaliação de desempenho utilizada na empresa possui um potencial não explorado. Ela visa à progressão dos funcionários, mas não é utilizada para uma parte muito importante da avaliação de desempenho, que consiste em buscar meios para melhorar as lacunas verificadas pelo processo de avaliação.

Como principais limitações para realização do trabalho tem-se o pequeno período disponível para realização do trabalho, a resistência dos servidores para realização das entrevistas e as dificuldades em adquirir material relativo à avaliação de trabalho, pois ainda é um tema pouco explorado. Como agenda futura fica a aplicação da entrevista com mais funcionários e uma avaliação.

Referencias

ANJOS, Felipe Burle; MENDES, Ana Magnolia; SANTOS, Adalberto Vital; FACAS, Emilio Peres. **Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público**. Revista eletrônica sistemas & Gestao, v.6, n.4, p. 562-582, 2011.

ANJOS, Felipe Burle. Avaliação do trabalho. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 65-71; 267-275.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORTOLUZZI, Sandro Cesar; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços**. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE ELETRONICA, São Paulo, v.41, n. 1. P. 8-15, Jan/ago. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDAO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. *Gestão*

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. 6. Ed. São Paulo: Manole, 2009.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2001.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola de Jouriana á análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**: Uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTr, 2000.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 2-11, jul/dez. 2002.

MENDES, Ana Magnólia; DUARTE, Fernanda Souza. Mobilização subjetiva. In: MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 259-263.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.

ROSAS, Maria Leticia Messias; MORAES, Rosangela Dutra. **A importância do reconhecimento no contexto de trabalho**. Amazônica, Humaitá, v.7, n.2, p. 210-224, jul/dez. 2011.

SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antônio Siemsen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual**. São Paulo: Pearson, 2010.

ZANELLI, Jose Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. 2. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

WALTER, Bruno Eduardo Procopiuk. **Avaliação Individual de Desempenho e Saúde Mental**, 2011. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/214/1/CIS_Walter,%20Bruno%20Eduardo%20Procopiuk_2012.pdf> Acesso em: 11 maio. 2015.

Anexo A – Ficha de avaliação de desempenho funcional

Ficha de Avaliação de Desempenho Funcional (Anexo à Portaria nº 145/2008)

Nome do Servidor:

Padrão:

Lotação:

Período de Avaliação:

Cargo Efetivo:

Ponto:

Utilize a seguinte escala para realizar a avaliação de desempenho

1 – Insatisfatório**2 – Abaixo do esperado****3 – Atende ao esperado****4 – Supera o esperado****5 – Apresenta em nível de excelência, sendo referência para outros servidores**

5 – Apresentação em nível de excelência, sendo referência para outros servidores

Avaliação de Desempenho						
Critério	Itens	Peso	Nota	Nota Ponderada	Total de pontos de cada critério	Total de pontos ajustado
QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO	Desenvolve o trabalho em volume adequado, consideradas a capacidade individual, a complexidade das tarefas e a quantidade demandada.	2				
	Organiza suas atividades diárias para realizá-las no prazo estabelecido.	2				
	Realiza, com qualidade, as atividades que lhe são designadas.	4				
INICIATIVA E COOPERAÇÃO	Identifica situações e age prontamente, antecipando-se às demandas do trabalho.	1				
	Apresenta sugestões para o aperfeiçoamento do serviço.	1				
	Colabora com os colegas de trabalho, visando manter a coesão e a harmonia na equipe.	1				
	Busca novos conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento dos trabalhos.	1				
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Permanece regularmente no local de trabalho para execução de suas atribuições.	1				
	Cumprir o horário estabelecido.	1				
	Informa tempestivamente imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	1				
URBANIDADE E DISCIPLINA	Relaciona-se bem com os colegas de trabalho.	1				
	Trata com cortesia e respeito as pessoas que utilizam os serviços do setor.	1				
	Age de acordo com as normas legais e regulamentares.	1				
Total da avaliação						